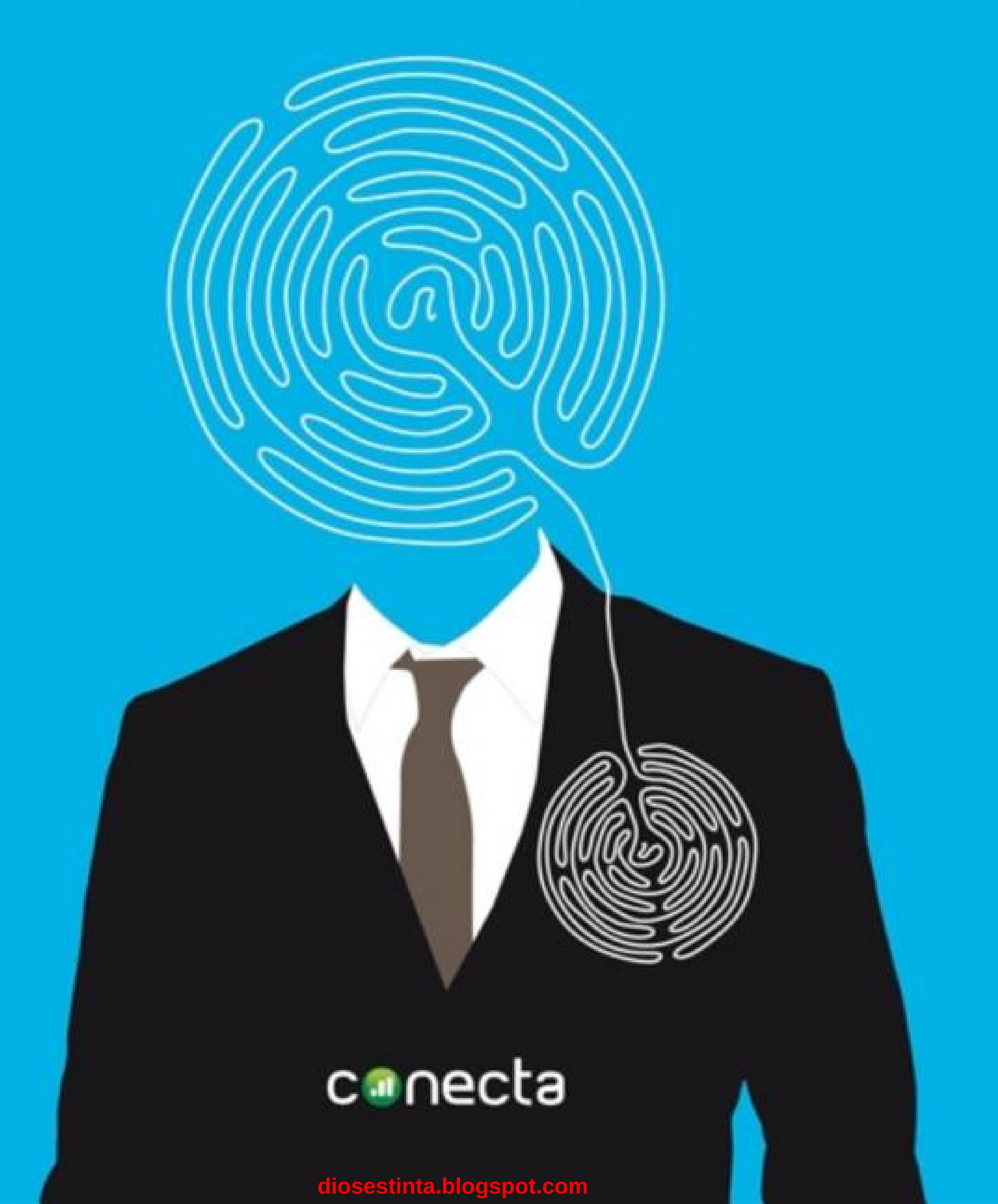
OLGA CASTANYER Y ESTELA ORTEGA

ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO

CÓMO DECIR LO QUE SIENTO Y DEFENDER LO QUE PIENSO



1

La asertividad: modelos

Bienvenidos al viaje a través de la autoestima y la asertividad. Las personas que estáis interesadas en conoceros mejor, las que sentís que tenéis alguna dificultad concreta en vuestras relaciones laborales o personales, incluso las que os queréis acercar a la autoestima y la asertividad para adquirir meros conocimientos teóricos, estáis invitadas a participar en un apasionante viaje hacia nuestro interior. Durante el trayecto pararemos en las estaciones que nos ayuden a comprender cómo somos y por qué nos comportamos de una forma concreta, y en las que nos enseñen a respetar y aceptarnos a nosotros y a los demás, para aprender de los errores y crecer como personas. Y, finalmente, tendremos una parada larga en la estación donde se hallan las herramientas necesarias para comunicarnos mejor desde el respeto hacia nuestros intereses y los de los demás.

En todo momento propondremos ejercicios de reflexión o de aplicación a vuestra realidad, con el fin de que sirvan de herramienta para que podáis introducir algún cambio en vuestra forma de relacionaros. Porque, de hecho, somos seres sociales y para vivir necesitamos relacionarnos con los que nos rodean. Constantemente estamos interactuando con otras personas, con diferentes niveles de confianza, y la comunicación en su aspecto verbal y no verbal es un instrumento que posibilita y matiza nuestra relación con los demás.

La comunicación desempeña un papel tan importante en nuestra

vida social que, dependiendo de la forma en que nos comuniquemos, del tipo de lenguaje y señales implicadas en la cadena comunicativa, nuestro autoconcepto, la imagen que tenemos de nosotros mismos, y en suma, nuestra autoestima, será más o menos alta.

Pero es el proceso inverso el que más nos va a marcar: en función del grado de autoestima que poseamos, estableceremos una comunicación que podrá ser satisfactoria para ambas partes o no serlo.

La premisa de la que partimos y que es a la vez la teoría que defendemos, es la siguiente:

> Solo podemos relacionarnos de forma satisfactoria para ambas partes si sentimos que tenemos los mismos derechos y merecemos el mismo respeto que los demás, es decir, si poseemos una buena autoestima.

La historia de Luis

El trabajo es como una carrera de obstáculos,
a veces tienes que poner alguna zancadilla
para llegar a la meta. Pero no importa,
si no lo haces tú lo harán otros.

LUIS

Luis, de 48 años, está casado y tiene dos hijas en edad escolar. Acaba de marcharse voluntariamente de la última empresa en la que llevaba trabajando cinco años. Se ha ido sin tener ninguna oferta laboral a la vista, y en contra de la opinión de su círculo más próximo, que consideraba esta una decisión muy arriesgada teniendo en cuenta su edad y circunstancias familiares. Es precisamente su mujer quien le «obliga» a acudir a un psicólogo,

aunque él no está nada convencido de que tenga realmente algún problema. Deja claro desde el principio que: «Lo hago por ella, para que se quede tranquila y me deje en paz».

Esto es lo que puso por escrito Luis cuando le pedimos que explicase su trayectoria profesional —el nombre, por supuesto, es ficticio, y en la historia se han variado algunos detalles para hacerla menos identificable, pero todo lo demás se mantiene fiel al original:

> Empecé a estudiar Derecho por presiones familiares. Mi padre es abogado del Estado, ahora ya jubilado, y se empeñó en que siguiera sus pasos con el argumento de que tendría un trabajo seguro para toda la vida. En el segundo año de carrera tuve un enfrentamiento muy duro con un profesor que se negó a revisarme un examen porque, según él, la nota era correcta y no había nada que rectificar. Al final me suspendió la asignatura y yo me enfadé tanto que cuando vi las notas tomé inmediatamente una decisión: no estaba dispuesto a participar en ese juego arbitrario e injusto frente al que nada podía hacer salvo doblegarme o marcharme. Opté, por supuesto, por lo último. Y no me arrepiento.
>
> En aquella época la informática estaba empezando a despuntar como una alternativa laboral con futuro, así es que, a falta de una vocación clara, decidí dedicarme durante algún tiempo a formarme, sobre todo a nivel de soporte técnico, que es lo que más me interesaba. En algún momento, no recuerdo muy bien cómo ni por qué, surgió la posibilidad de dar clase en un centro privado de informática. Nunca me había planteado ejercer la docencia, ya que me parece bastante aburrida y además las relaciones sociales no son mi fuerte, pero necesitaba algún tipo de ingreso con urgencia, por lo cual decidí aceptarlo. Durante el tiempo que estuve allí, descubrí que además de habilidades sociales hay otras cosas en las que no sobresalgo especialmente: la paciencia y la diplomacia. Aquello era una especie de guardería de chavales ricos que, mientras decidían lo que querían hacer con su vida, malgastaban el dinero de sus padres acudiendo a unas clases que no les interesaban en absoluto. Con ellos no tuve grandes problemas porque supe imponer mi autoridad desde el principio. Cuando yo entraba se hacía un silencio absoluto. No creo que llegaran a apreciarme, pero supe hacerme respetar, que era de lo que se trataba.

Mis compañeros eran marionetas que bailaban al son que les marcaba el director. Decidí ignorarlos desde el principio. No me aporta nada la gente que se vende por un puñado de dinero, y ellos lo hacían constantemente. ¡Menudos cretinos lameculos!

Con quien sí tuve problemas, y muchos, fue con el director. Acostumbrado a tener siempre controlado el gallinero, se encontró de repente con que se le había colado un gallo de pelea. Me negué a aprobar a algunos alumnos y me enfrenté a él y a los padres. Mis compañeros me decían que estaba loco, que no me complicase la vida… La verdad es que no me arrepiento. Hice lo que tenía que hacer, pero mis días allí estaban contados, y al cabo de tres años me despidieron. ¡No sé cómo aguanté tanto tiempo! El día que me marché me di el gustazo de decirles lo que pensaba de ellos, sobre todo al director, que con cara de pocos amigos se limitó a decirme que era una persona conflictiva y no me quería en su centro. Por supuesto, le contesté convenientemente con palabras que no creo oportuno reproducir aquí.

Aproveché aquel parón para seguir formándome, hice varios cursos que compaginé con clases particulares a chavales que querían iniciarse en la informática sin acudir a una escuela, y mientras tanto seguía buscando trabajo.

Después de un tiempo de sequía profesional demasiado largo, en el que no tuve ninguna actividad digna de mención, logré entrar en una consultora de servicios informáticos. Por fin formaba parte de un equipo serio y profesional. Aquí aprendí mucho, pero también tuve problemas. Al ser una empresa de servicios con clientes importantes, estos eran, por supuesto, intocables. Nuestro objetivo consistía no solo en satisfacer sus demandas sino, además, en hacerlo con un trato exquisito y sumamente cordial, incluyendo por supuesto aquellas ocasiones en las que sus peticiones eran inaceptables o ridículas. Ya se sabe: el cliente manda. Reconozco que no tengo mano izquierda para aguantar a algunos pesados, y sobre todo para tolerar que algunos incompetentes cuestionen mi trabajo solo porque ellos no saben hacer el suyo. Recuerdo que hubo un cliente con el que me negué a trabajar, y así se lo hice saber a mi jefe, quien por su parte me recriminó en varias ocasiones mi falta de tacto y las críticas recibidas de algunas personas que se quejaban de lo que ellos llamaban «mis formas». ¡Mis formas…! Reconozco que estas a veces me pierden, pero siempre con

razón. No tolero la estupidez humana y a lo largo de mi trayectoria profesional me he encontrado con cantidades ingentes de ella.

El caso es que poco a poco dejé de encontrarme a gusto en el trabajo. No me sentía valorado por mi jefe ni reconocido por los clientes. Tampoco logré entablar ninguna relación especialmente estrecha con mis compañeros, algunos tan quemados como yo pero incapaces de protestar con tal de conservar el puesto. El ambiente era crispado y enrarecido, y yo empecé a llevarme los problemas a casa. Mi mujer no supo entender lo que me pasaba. Me echaba en cara mi excesivo carácter, mi poca paciencia y según ella mis ganas de estar siempre montando bronca. Empecé a tener problemas de insomnio, estaba siempre irritable y mis hijas terminaron llorando en más de una ocasión cuando intenté ayudarles a hacer sus deberes. Después de seis largos años batallando con unos y con otros, y a punto de separarme de mi mujer, un buen día me levanté y dije: «Hasta aquí». No quería seguir trabajando en una empresa en la que jamás dejaría de ser un peón sin posibilidad alguna de promoción. Estaba harto de hacer el trabajo sucio para que otros se pusiesen las medallas. Hablé con mi jefe y le dije que me marchaba. Me dijo que lo comprendía perfectamente, porque ese puesto no era para mí. Cuando salí de su despacho tuve la extraña sensación de que se había quitado un peso de encima. Me da lo mismo. Yo sé que perdió un gran profesional. Aunque tengo que reconocer que su reacción me dolió y estuve durante un tiempo dándole vueltas en mi cabeza.

De nuevo me vi en la calle y sin alternativas. Decidí trabajar una temporada por mi cuenta, ofreciendo mis servicios como asesor informático a pequeñas empresas que conocí a través de familiares y amigos. Fue una época dura económicamente hablando, y mi mujer me apremiaba constantemente para que buscase un trabajo mejor. Por mi parte, y al trabajar por mi cuenta, me fui aislando cada vez más, algo que no me preocupó demasiado porque en el fondo siempre me he sentido así: diferente. Por más que lo intento, no consigo encajar demasiado bien entre la gente, y reconozco que con el paso de los años y la experiencia cada vez estoy menos dispuesto a aguantar tonterías.

Cuando entré en esta última empresa, pensé que iba a ser la definitiva. Es una multinacional española y yo pasé a formar parte del departamento de informática encargado de resolver, telefónica o presencialmente, los

problemas de todas las delegaciones. Mi jefe era una persona de poco carácter —nunca me expliqué cómo llegó hasta allí—, más pendiente de evitar conflictos entre la gente que de resolverlos. Para mí su debilidad nunca fue un problema; al contrario, yo le aporté la capacidad de liderazgo que a él le faltaba y con el tiempo me convertí en su brazo derecho. Donde no llegaba él, llegaba yo. Eso despertó ciertas susceptibilidades entre algunas personas que se negaban a aceptar mi autoridad con el argumento de que el jefe no era yo. Y es verdad que no lo era, pero alguien tenía que encargarse de tomar decisiones y organizar el trabajo si la persona designada para ello no lo hacía. Tuve algunos enfrentamientos, pero al final la mayoría terminó claudicando sobre todo porque se dieron cuenta de que el jefe en la sombra me apoyaba, delegando cada vez más en mi persona para resolver cuestiones espinosas que él no sabía cómo afrontar. Con el tiempo logré que mucha gente reconociera mi experiencia y me siguiera incondicionalmente, al resto les ignoré. Fue mi mejor época profesionalmente hablando; lo único que me faltaba era el reconocimiento oficial de mi valía por parte de las altas instancias, y la verdad es que yo esperaba que me llegase en cualquier momento.

Por eso me puse muy contento cuando empezaron a correr rumores de que iba a haber cambios y ajustes en el departamento. Estaba convencido de que, por fin, había llegado mi hora. Me equivoqué. Mi jefe, que había solicitado tiempo atrás el traslado, se marchó a la delegación de Málaga, su tierra, y entró otra persona para sustituirlo. Me pareció por su parte una traición, primero porque nunca me comentó que hubiese pedido el traslado, y segundo porque, según me enteré después, cuando en recursos humanos le preguntaron sobre la posibilidad de que alguien del departamento ocupase su puesto no quiso proponer a nadie alegando que sería mucho mejor que entrase alguien de fuera para renovar un poco el ambiente que —según él— estaba un tanto viciado. ¡Menudo desagradecido! Así fue como me pagó todos los años que yo estuve pegándome con su gente, mientras él se dedicaba a tomar café con sus amiguitos dentro de la empresa para promocionarse.

La cuestión es que, como ya he dicho, un 5 de marzo —nunca me olvidaré de la fecha— apareció por la oficina un tipo alto, con aspecto serio, traje sumamente arrugado y maletín de dos mil euros. Mi nuevo jefe. Cuando pasó cerca de mi mesa me miró directamente a los ojos y sin

mover un solo músculo de la cara, como si llevase puesta una careta tallada en piedra, me susurró un «buenos días» que sonó como si me hubiesen clavado un alfiler en el oído. Recuerdo perfectamente aquella mirada porque luego la volví a ver muchas veces. Ese día empezó mi cuenta atrás en la empresa.

Estoy convencido —mi mujer dice que soy un paranoico, pero yo insisto en que estoy convencido— de que mi jefe anterior le había hablado de mí, y no precisamente bien. A las pruebas me remito. Desde su llegada al departamento empezó una caza de brujas en la que yo fui su primer y diría que único objetivo. Nos reunió a todo el departamento y dejó muy claro que a partir de ese momento el jefe era él, y que por lo tanto nadie podía tomar ningún tipo de decisión por pequeña que fuese sin antes pasar por su despacho. En ese momento vi cómo algunos de mis compañeros giraban sutilmente su cabeza hacia mí, y esbozaban una media sonrisa cargada de sarcasmo mientras se frotaban las manos debajo de la mesa. Con el tiempo, ellos, y no otros, se convirtieron en auténticos apéndices del nuevo jefe, y no creo que eso ocurriera por casualidad.

Reestructuró de arriba abajo el departamento, asignó nuevas funciones. Nos dijo que la nueva política de la empresa era que hubiese un contacto más personal con todas las delegaciones, y por lo tanto se hacía imprescindible que alguien del departamento técnico viajase con más frecuencia a todas ellas para hacerse eco de los problemas y resolverlos. Adivina a quién le tocó comerse el marrón. Cuando le dije que yo prefería no viajar y que había otros compañeros que por sus circunstancias personales estaban más dispuestos a ello, me contestó: «Fernández, aquí las circunstancias personales no cuentan, y las opiniones solo cuando yo lo considere necesario, y no es el caso». ¡Será…! Tuve que contenerme para no pegarle un puñetazo y romperle en mil pedazos sus maravillosas gafas de marca.

Empecé a viajar, claro. Y empezaron los problemas que con el tiempo hicieron de mi trabajo una auténtica pesadilla. En la oficina yo tenía mi estatus. Era una persona respetada y en muchos casos temida, lo cual tampoco me preocupaba demasiado. Pero fuera de ella era un simple técnico de la central con plena disposición —eso pensaban ellos— para apagar cualquier fuego. Me volvían loco con problemas técnicos que hubiese podido resolver un niño de cinco años, pero «ya que estás

aquí…». Llegué a aborrecer esa frase. Recuerdo que, en cierta ocasión, a uno de los que me la soltó le contesté: «¿Y tú para que estás?». Se lio una buena. Tuvimos una bronca importante que llegó a oídos de su jefe, quien a su vez tomó la ridícula decisión de llamar por teléfono al mío e informarle de lo sucedido. ¡A saber lo que le contó el muy cretino! Cuando llegué a la oficina mi jefe me esperaba en su despacho paseándose de un extremo al otro como un león enjaulado. Lo que siguió fue la bronca más gorda que me han echado en toda mi carrera profesional, y lo peor es que ni siquiera pude abrir la boca para defenderme porque no me dejó, el muy déspota. Aquello no quedó así, por supuesto. Fui a hablar con el jefe de personal y le expuse mis quejas por el trato recibido que me pareció vejatorio e insultante. A partir de ese momento las relaciones entre mi jefe y yo se convirtieron en una batalla campal. Él hizo todo lo posible para que yo pasara la mayor parte del tiempo fuera, y yo hice todo lo posible para escamotearle información, puentearle, hablar mal de él… Sabía que tenía todas las de perder, pero me daba igual. A mí nadie me la juega.

Al final, después de tres años de auténtica pesadilla, decidí marcharme. Por lo menos no le di el gustazo de que me despidiera.

Sé que ha sido una decisión arriesgada. Por mi edad, por mis circunstancias familiares. Pero ¿cuál era la alternativa? ¿Seguir tragando? ¿Aceptar que me humillen todos los días una panda de ignorantes que están ahí solo porque tienen la habilidad de lamerle el culo a la persona apropiada? ¡Jamás! Hay que tener principios. Es lo único que me queda.

La historia de Tana

¿Por qué es tan difícil sentirte segura de lo que haces? A lo mejor deberían enseñarlo en la facultad. Sin seguridad en ti misma, tu trabajo no vale nada, y tú tampoco.

TANA

Tana es una chica de 29 años que ha estudiado arquitectura

técnica. Acude a la consulta en medio de una gran crisis personal y profesional. Hace ya unos meses que tiene problemas de ansiedad, duerme mal, ha adelgazado varios kilos, se encuentra siempre cansada y ha reducido drásticamente sus relaciones sociales porque los fines de semana los dedica a estudiar cuestiones relacionadas con el trabajo, ya que le preocupa mucho no estar a la altura. Dice que siempre se ha estresado cuando comenzaba un nuevo trabajo, pero que en esta ocasión se siente desbordada. Cuando se dispone a explicar su experiencia profesional, comienza a llorar. Es evidente que le cuesta mucho hablar de ese tema, así es que acordamos que lo haga por escrito:

Me parece buena idea escribir sobre mi corta experiencia profesional, creo que necesito desahogarme y poner por escrito todo lo que me preocupa. Quizá cuando lo lea pueda aclararme un poco…

En mi casa nunca ha habido demasiado dinero. Mi padre trabajaba en una imprenta encargándose del mantenimiento de las máquinas, y mi madre ha sido siempre ama de casa. Por eso cuando decidí estudiar una carrera asumí que no podía suspender ningún curso. Tenía que acabarla cuanto antes y empezar a trabajar para dejar de ser una carga. Ellos nunca me dijeron nada al respecto, al contrario, se sentían muy orgullosos de que al menos uno de sus tres hijos tuviese estudios superiores, pero yo me sentía responsable, siempre lo he sido. Estudié mucho, me dejé la piel y saqué unas notas estupendas. Los profesores decían que era brillante pero yo nunca he terminado de creérmelo.

Cuando estaba en segundo, decidí trabajar durante el verano para sacarme algo de dinero. Mi padre me buscó un puesto en su imprenta como manipuladora. Era un trabajo físico, pesado y de muchas horas. Pero a cambio no tenía que tomar decisiones ni asumir responsabilidades más allá de hacer rápido y bien mi propio trabajo. Terminaba la jornada reventada pero feliz, porque había hecho algo útil. La relación con mis compañeros era muy buena, no había competencia posible puesto que yo estaba en el nivel más bajo y todos me trataban con mucho cariño por ser la «hija de». A mí tampoco me preocupaba ser el último mono, puesto que sabía que era algo temporal para pagarme los estudios.

Cuando llegó septiembre el jefe y dueño de la empresa me propuso pasar a la oficina para ayudar a la secretaria que, según él, estaba desbordada de trabajo. Me dijo que solo sería media jornada, es decir, cuatro horas por la mañana. La verdad es que la propuesta me pilló por sorpresa, no contaba con seguir allí después del verano y, además, empezaba mis clases en breve. No estaba segura de poder compatibilizar clases, trabajo y estudio. Me entraron un millón de dudas. Tenía que atender el teléfono, ordenar carpetas y pasar las horas de los trabajadores. Esto último no me preocupaba, pero el teléfono… Al final decidí aceptarlo. Por un lado, suponía un reto para vencer mi timidez; por otro, era dinero para pagar mis estudios.

En la oficina éramos tres personas. La «jefa» que era algo mayor que nosotras y llevaba más tiempo, otra chica y yo. Como es lógico a mí me tocaron las tareas más tediosas, para descargarles a ellas, y el teléfono en exclusiva. Cada vez que sonaba se me hacía un nudo en el estómago, sobre todo si eran personas desconocidas que llamaban para pedir presupuesto. Me sentía excesivamente responsable. ¿Y si lo hacía mal y por mi culpa perdíamos un cliente? A eso hay que sumarle el hecho de que me daba mucha vergüenza que me oyeran hablar por teléfono. Muchas veces, para hablar me iba a otra sala o al pasillo. ¿Por qué? No lo sé muy bien. Me sigue pasando todavía. Supongo que me preocupa que los demás al oírme piensen que lo hago mal, que soy demasiado blanda o condescendiente, que me dejo llevar… Por eso cuando mi jefa me dijo que era una persona muy educada hablando por teléfono, no me sentí demasiado bien, seguro que ella lo dijo como un elogio, pero yo pensé: «¿Muy educada o muy blanda?». No sé, le doy demasiadas vueltas a todo, y esa es otra de las cosas que no me gustan de mi forma de ser. Al final ya no sé ni lo que es blanco ni lo que es negro.

Otro de los problemas que surgió fue la relación entre mis compañeras. Ellas se llevaban muy bien, ambas tenían pareja, se conocían hace tiempo y eran amigas. Fuera de la oficina hacían planes juntas con sus novios. Eran como una piña. A veces se salían fuera a fumar un cigarro y yo las veía como cuchicheaban, hablaban de sus cosas, se reían… Más de una vez pensé que estaban hablando de mí. Supongo que no lo hacían con maldad, pero yo empecé a sentirme marginada. Además, mi jefa era una persona muy segura de sí misma y eso me provocaba mucha inseguridad.

A veces, cuando tenía que contarle algún tema de trabajo me ponía tan nerviosa que me temblaba la voz y tartamudeaba un poco. Eso me horrorizaba. Ella hacía como que no se daba cuenta, pero estoy segura de que le daba pena. Muchas veces, cuando terminaba, me iba al baño a llorar.

Dejé de sentirme cómoda en la oficina y añoraba continuamente mi trabajo anterior. Se aproximaba el verano y le dije a mi padre que quería marcharme. Pero yo quería seguir trabajando, así es que cogí el periódico y empecé a mirar las ofertas de empleo. Me salió una sustitución durante dos meses y medio en un club deportivo de gente rica. Yo estaba sola en una pequeña caseta controlando el acceso, atendiendo las peticiones de los abonados —reserva de pistas, etc.— y cogiendo el teléfono. En principio, el trabajo me pareció fácil y pensé que, además, al no estar muy ocupada, tendría tiempo para leer, navegar un rato, etc. Nada más lejos de la realidad. El flujo de gente era constante y el teléfono sonaba a menudo para reservar pista, localizar a alguien… Pero eso no fue lo peor. Lo que realmente me hacía sentir mal era que muchas personas se ponían bordes cuando no les podías dar lo que te solicitaban, algunos llegaron a gritarme y otros me decían que con la compañera que estaba allí habitualmente nunca habían tenido problemas.

Yo estaba sola en la caseta, sin poder hablar con nadie y sin saber si lo estaba haciendo bien o mal. Me sentía impotente. Pensé en hablar con el jefe pero no lo hice porque me dio vergüenza. ¡Cómo le iba a contar que cuando me gritaban me entraban ganas de ponerme a llorar! Empecé a dormir mal. Tenía pesadillas. Los lunes por la tarde, que era el día que libraba, se convirtieron en un auténtico calvario. Empezaba a pensar que al día siguiente tenía que enfrentarme otra vez a todos esos energúmenos y me daba pánico. Cuando llevaba un mes y medio, decidí dejarlo. Hablé con mis padres y ellos me apoyaron porque sabían que lo estaba pasando fatal.

A mi jefe le conté una mentira. Le dije que me había salido otro trabajo mejor. Él reaccionó muy bien, me dijo que se alegraba por mí, pero que lo sentía mucho pues los abonados más asiduos y él mismo estaban muy contentos pues era una chica «muy fina», sobre todo comparada con la mujer que estaba de baja.

El resto del verano lo pasé metida en casa dándole vueltas a la cabeza a lo que había ocurrido. En mi familia, como ya he dicho, el dinero no sobra y

además me sentía una auténtica fracasada. Una vez más había huido de los problemas en vez de enfrentarme a ellos. Mi sensación de valía estaba por los suelos, y mi parte crítica me decía continuamente que era una cobarde. ¿Por qué me empeño en sentirme inferior si mis jefes me dicen lo contrario? Soy yo la que se pone las barreras, soy yo la que no confía en sí misma. ¿Por qué?

Estaba ya en el último curso y ese año decidí no trabajar para volcarme en mis estudios. Quería terminar la carrera con muy buenas notas porque sé que un buen expediente te abre muchas puertas. En la facultad nunca tuve problemas, ¡menos mal! Los profesores me consideraban una buena alumna y alguno hasta me tenía un poco de enchufe. Entre mis compañeros había buen rollo. Muchos me pedían los apuntes porque decían que eran los mejores, y otros, que les explicara algún tema un poco espinoso. Nunca me negué a pesar de que creo que alguno se aprovechaba un poco. En cierta ocasión me perdieron unos apuntes y tuve que volver a hacerlos. Supongo que esas cosas pasan.

Terminé la carrera con muy buenas notas y ese verano decidí aprovecharlo para ganar un poco de dinero. Pero esta vez quería hacer algo relacionado con lo mío, así es que empecé a mandar currículums a todas las academias de refuerzo a nivel universitario que había en mi ciudad. Me contestaron en una, hice la entrevista y me aceptaron. Me propusieron dar clases a alumnos de tercer curso sobre mecánica del suelo. ¡Esa es una de las optativas de tercero que yo no había elegido porque me parecía muy complicada! Me hacía muchísima ilusión que me hubieran aceptado, me apetecía mucho dar clases, pero me cagué de miedo pensando que al no tener ni idea no me iba a dar tiempo para preparármelo yo primero y luego explicarlo. Finalmente, le dije al director de la academia que me habían surgido problemas familiares graves y que no podía trabajar. ¡MENTIRA OTRA VEZ! Mi nivel de frustración se eleva por las nubes. Me paso tres días llorando sin salir de la habitación. ¿Qué hubiera hecho otra persona en mi lugar?

Sigo empeñada en dar clases. Quiero quitarme esa espina y demostrarme a mí misma que puedo hacer algo más que empaquetar cajas y atender el teléfono. Hablo con varios profesores de mi antigua facultad con los cuales tuve muy buena relación, y en seguida me proponen dar clases de materiales de construcción a los de segundo. La asignatura me

gusta, y además saqué buenas notas, pero no puedo evitar sentirme insegura. Nunca he hablado en público. Esta vez no quiero salir corriendo porque han depositado su confianza en mí personas a las que aprecio, así es que para asegurarme voy al médico de la Seguridad Social y le cuento lo que me pasa. Me receta un ansiolítico y empiezo a tomarlo.

Me asignan seis horas semanales. Comienzo con mucha ilusión pero los nervios me juegan muy malas pasadas porque cuando empiezo a hablar tartamudeo, la voz me sale entrecortada, tengo que hacer pausas… Me ocurre sobre todo al comienzo, ¡pero, joder, yo quiero hablar fluido como cualquier persona normal! Me da mucha rabia porque cuando me lo preparo yo sola en casa hablando frente al espejo me sale fenomenal, pero llego allí y todo se da la vuelta, veo decenas de caras mirándome, pendientes de cualquier gesto mío y me descompongo. Intento buscar un pensamiento positivo que me ayude a tranquilizarme y llego a la conclusión de que lo importante es que la información les llegue, y eso sé que ocurre. Sé que me entienden a pesar de mis balbuceos y mis soniditos tipo ehhhh, ummm… Consigo no liarla con los jefes y acabar más o menos bien el curso. Eso me motiva para pensar que quizá pueda dedicarme a la docencia. Pero mis padres estaban muy pesados con lo de encontrar un trabajo más serio y mejor pagado, así es que decidí solicitar una beca para realizar el doctorado. Conseguir una beca en el extranjero es muy complicado. Mucho papeleo, muchas cartas de recomendación, muchos correos. Pero yo la conseguí. En mayo lo presenté, y en julio empezaba a trabajar. Eso sí, en España. ¡Mis padres tienen que sentirse orgullosos de mí!

Y ahora sí que puedo hablar en presente porque es el trabajo que estoy desarrollando actualmente. Se trata de una empresa que se dedica a desarrollar proyectos de arquitectura e ingeniería. En mi departamento, concretamente, se encargan de la supervisión de varias obras públicas, sobre todo en cuestiones de seguridad. Digamos que el Ayuntamiento o un constructor privado nos contrata a nosotros para que nos encarguemos de ese tema. La tarea en cuestión no me apasiona pero estoy decidida a esforzarme para aprender todo lo que pueda.

Primer problema: mi jefe es un tipo simpático y con muchas ganas (en teoría) de enseñarme, pero está siempre muy liado. Viajes, reuniones... Verle por la oficina es un milagro. Cuando me encarga cualquier cosa,

empieza a darme la información en plan rápido, como una locomotora. No sé si porque tiene prisa o porque cree que sé más de lo que en realidad sé. La cuestión es que a mí me da vergüenza preguntarle porque tampoco tengo muy claro lo que debería saber y lo que no. ¿Y si le pregunto alguna tontería? El resultado es que, cuando él habla, yo pongo cara de «te estoy entendiendo perfectamente, cuéntame lo que quieras», y cuando llego a mi mesa y empiezo a leerme el estudio pienso: «La has liado, a ver cómo le metes mano a esto ahora». Empiezo a ponerme súper nerviosa, me sudan las manos, me bloqueo y llega un momento en que no me entero de nada de lo que leo. Algunas veces me voy al baño a llorar de desesperación (¡qué raro!).

Segundo problema: mis compañeros de trabajo. Son muy competitivos. Algunos están en plantilla, otros en período de prueba y yo soy «la becaria». Mi sensación constante es que nadie quiere compartir conocimientos ni información con nadie. Hay un chaval joven, aunque mayor que yo, que parece un poco más simpático. A veces me acerco a su mesa para preguntarle dudas pero el otro día me dijo: «Oye, ¿por qué no le dices al jefe que te explique mejor lo que quiere? Me da la impresión de que no te enteras de nada». Aquello me hundió. Me sentí ridícula, tonta, inútil. Creo que me puse como un tomate. Seguro que estoy siendo pesadísima con él y ni siquiera me he dado cuenta.

Me he planteado empezar a preguntar al jefe cuando no entienda algo, pero me da miedo dar una mala imagen, preguntar demasiado, ponerme nerviosa y tartamudear...

Me gustaría quedarme en esta empresa, pero como siga así no lo voy a conseguir.

Tercer problema: las obras. Hasta ahora había acompañado a otra persona que era la responsable, y yo iba para aprender. Pero el otro día me dijeron que pronto empezaré a ir yo sola. El trabajo consiste en supervisar que se cumplan las condiciones estipuladas por la ley en materia de seguridad. La teoría me la sé, pero la realidad dista mucho de lo que se aprende en los libros. Me parece un trabajo durísimo en el que, además, las mujeres somos minoría. El otro día mi compañero tuvo una discusión muy desagradable con un jefe de obra porque tenían una zanja mal señalizada desde hace tiempo, y a pesar de las advertencias no la habían vallado. Le amenazó con abrirle un expediente y pararle la obra. ¿Cómo

> voy a poder hacer yo eso si ni siquiera me atrevo a preguntarle a mi jefe? Desde que me he enterado de la noticia estoy horrorizada. Hasta me he planteado hablar con el de personal y pedirle que me cambie de departamento. Pero me parece una cobardía. Sería un nuevo fracaso más a añadir a mi ya larga lista. Y, además, ¿qué van a pensar mis compañeros? Seguramente, que soy una niñata consentida que a la primera de cambio se caga de miedo. ¡Qué horror! No puedo hacerlo.
>
> Me siento muy mal. Llevo varios días sin dormir. A veces vomito la comida y no puedo concentrarme en mi doctorado porque no puedo parar de pensar y pensar y pensar…

Los ejemplos de Luis y Tana son reales como la vida misma, aunque no lo parezcan. O quizá sí. El mundo de la empresa está lleno de «Luises» y de «Tanas» que luchan día a día por sobrevivir como pueden, a pesar de sí mismos y de todo lo que les rodea. Seguro que tenéis alguno cerca. Los hemos elegido para ilustrar este capítulo porque representan dos modelos muy diferentes de enfrentarse al mundo laboral, pero son muy comunes. Las consultas de los psicólogos pueden dar fe de ello, y los departamentos de recursos humanos, también.

En psicología, cuando hablamos de asertividad tomamos como punto de partida tres modelos o perfiles: el agresivo, el sumiso o pasivo, y el asertivo. Los dos primeros son modelos no asertivos de comportamiento que tienen un común denominador: la baja autoestima y la falta de seguridad en sí mismos. El tercero, por el contrario, se caracteriza por poseer una buena autoestima que permite a la persona establecer relaciones sociales sanas y habilidosas. A continuación vamos a desarrollar las características generales de cada uno de ellos.

Es importante aclarar que se trata de modelos «puros», es decir, constructos teóricos que se utilizan para evaluar problemas de asertividad en el ámbito clínico. La realidad no es, ni mucho menos, tan rigurosamente clara ni estructurada. Las personas somos

complejas y tendemos a salirnos de cualquier guión, por eso lo más frecuente es que estrictamente no nos adaptemos punto por punto a ninguno de los tres modelos anteriores, aunque sí podemos tender claramente hacia alguno de ellos. Por ejemplo, algunos agresivos pueden manifestarse especialmente sumisos ante determinadas personas o en situaciones que escapan de su control. El sumiso puede tener comportamientos agresivos cuando se sienta muy desbordado como una reacción *in extremis* para desahogar su rabia y frustración. El asertivo, que por supuesto no es perfecto, puede enfrentarse a determinadas situaciones con una actitud sumisa, o por el contrario, perder el control y reaccionar agresivamente. En definitiva, cuando utilicemos estos modelos como referencia para evaluar nuestra asertividad o falta de ella, debemos tener en cuenta con cuál de ellos compartimos más características comunes sin esperar ajustarnos al cien por cien a ninguno.

Perfil de la persona agresiva

Era una de esas personas que ven la vida como una barca y a todo el que no pensase como él le gustaría tirarlo por la borda.

PÍO BAROJA

La persona agresiva centra sus relaciones personales en la defensa a ultranza de sus propios derechos e intereses, sin tener en cuenta los de los demás. A veces los ignora voluntariamente, otras simplemente no tiene los recursos y habilidades necesarias para afrontar ciertas situaciones.







• Mantiene los dientes apretados y los labios temblorosos, y las manos hacen movimientos nerviosos.

• Su postura corporal es rígida, para evitar el acercamiento con el otro.

• Su conducta es excesivamente amable para no molestar o hacer daño al otro.

• Luce una sonrisa permanente y estereotipada.

• Está siempre muy pendiente de la reacción que tiene la otra persona.

• Siempre observa el entorno para actuar en función de lo que cree que este le demanda.

• Evita constantemente situaciones o personas que considera conflictivas o peligrosas.

• Conducta sobreadaptada a las expectativas del otro.

CÓMO PIENSA LA PERSONA SUMISA

• «Lo que yo sienta, piense o desee, no importa, solo importa lo que tú sientas, pienses o desees.»

• «Es muy importante que los demás me aprecien y me quieran, y tengo que hacer todo lo posible por conseguirlo.»

• «Tengo que sacrificar mis intereses y necesidades personales en pro de los intereses y necesidades de los demás.»

• «Hay que aceptar siempre al otro sin condiciones.»

• «Los demás son siempre mejores, más inteligentes…»

• «Tengo que ser perfecto en todo lo que haga.»

• «No puedo cometer errores porque entonces los demás me rechazarán.»

• «Tengo que hacer todo lo posible para que los demás tengan una buena opinión de mí.»







en el fondo Luisa no se siente bien consigo misma, y por eso seguirá todo el día dándole vueltas y vueltas al incidente.

Esta reacción es muy típica de las personas sumisas. Al estar tan preocupadas por agradar, caer bien y evitar conflictos se «sobreadaptan» a lo que consideran que son las expectativas que los demás tienen depositadas en ellas, sin plantearse cuáles son sus propias necesidades o intereses. Estos pasan inmediatamente a un segundo plano.

3. Ansiedad. *Conducta:* aparecen movimientos estereotipados o tics nerviosos como frotarse las manos, mover la pierna, tirarse del pelo… sudoración excesiva, taquicardia, boca seca. En el plano verbal la persona puede tartamudear, balbucear, hablar entrecortadamente…

Luisa se acerca lentamente a su mesa mientras nota que empiezan a sudarle las manos y su boca se seca repentinamente. Tiene un nudo en el estómago.

Pensamientos: «¿Qué le digo? Necesito mi ordenador. Si le pido que se vaya, se va a enfadar. Pero tengo que decirle algo…».

Luisa mantiene una difícil lucha consigo misma. Quiere recuperar su ordenador pero no quiere contrariar a su compañero. Sabe que debería pedírselo, pero teme que el otro se enfade y reaccione de una forma a la que ella no pueda responder.

Dependiendo del grado de ansiedad que experimente Luisa, pondrá en marcha diferentes comportamientos: si la ansiedad es muy elevada se bloqueará, su mente se quedará en blanco y no hará nada. Su compañero probablemente interpretará su pasividad como un consentimiento tácito para seguir utilizando el ordenador y seguirá tranquilamente trabajando.

Si la ansiedad es alta, pero no límite, Luisa se acercará tímidamente a la mesa y logrará decirle entre balbuceos y con sonrisa estereotipada que necesita el ordenador. Es muy probable







está transmitiendo.

• Su expresión facial es coherente con su interlocución y con su estado de ánimo (no finge, no trata de enmascarar sentimientos).

• Escucha con interés y no interrumpe el discurso del otro.

• Su volumen de voz está acorde con el contexto.

• Su voz posee un tono claro, sin balbuceos.

• Expresa sentimientos tanto positivos como negativos.

• Defiende sus intereses sin agredir ni imponer.

• Tiene capacidad para hablar de los propios gustos y necesidades.

• Posee capacidad para opinar abiertamente.

• Posee capacidad para pedir aclaraciones.

• Sabe decir «No» y poner límites.

• Acepta sus propios errores y los de los demás.

• Sabe realizar y recibir críticas.

• Intenta negociar y llegar a acuerdos siempre que es posible.

• Elige y decide en cada momento cuáles son sus objetivos utilizando estrategias asertivas para conseguirlos.

• No evita situaciones: se enfrenta a ellas y trata de resolverlas de la forma más adecuada.

CÓMO PIENSA LA PERSONA ASERTIVA

• Conoce y cree en unos derechos para sí misma y para los demás.

• Utiliza un tipo de pensamiento objetivo y racional que se atiene a los hechos sin distorsionarlos.

• Cree firmemente en la igualdad de las relaciones personales (nadie debe estar por encima ni por debajo).

• Posee unos valores y convicciones propios que trata de poner















Este precisamente es el mayor punto débil del inseguro o sumiso: como compañero abusan frecuentemente de él, bien para que realice trabajos que otros no quieren —lo que habitualmente se conoce como «trabajo sucio»— o bien como apoyo cuantitativo a ciertas demandas o reivindicaciones que muchas veces no son las suyas sino las de otra persona que le utiliza para dar mayor peso y popularidad a las mismas.

Pero nadie le invita a su fiesta de cumpleaños, ni a su boda, ni a la cena de despedida de la empresa. Son personas que carecen de cualquier tipo de atractivo social por la sencilla razón de que, al no ser capaces de manifestarse nunca como son y piensan, no aportan nada al grupo. Antes más bien suelen convertirse en una fotocopia o apéndice del mismo. Su papel es siempre el de eco de los demás, nunca hablan con voz propia y eso los hace tremendamente aburridos y de escaso interés social.

El sumiso como compañero es alguien con el que siempre puedes contar para que te ayude con esas facturas que curiosamente nunca ves el momento de archivar, o bien para que escuche atentamente, con pelos y señales, la última bronca con tu hijo adolescente, pero no cuentes con él para que le diga al jefe que necesitáis un ordenador nuevo o para quejarse porque el trabajo está mal repartido. Preferirá traerse el ordenador de su casa antes que protestar para que se lo cambien.

Como jefes: en contra de lo que les sucedería a muchas personas, para el sumiso ser jefe no es exactamente un objetivo profesional con el que sueña todos los días. Más bien al contrario, ejercer una posición de autoridad —aunque sea mínima y circunstancial— puede convertirse para él en una auténtica pesadilla.

En general, las personas sumisas suelen tener problemas para aceptar puestos de responsabilidad, y en muchos casos los evitan o









Te invitamos a que reconozcas el ESQUEMA DE LA AUTOESTIMA en ti mismo. Piensa en dos situaciones recientes, una que haya resultado satisfactoria para ti y otra que haya sido insatisfactoria. A continuación, anota tu respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué te dijiste en cada una de las situaciones? O, lo que es lo mismo, ¿qué pensamientos tuviste al respecto?
- ¿Cómo te sentiste en cada una de ellas?, ¿cuáles fueron los sentimientos que afloraron?
- Y, finalmente, ¿cómo te comportaste?, ¿cuál fue tu conducta en esa situación?

Analiza lo que has escrito:

- ¿Ves alguna relación entre lo que te dijiste, lo que sentiste y lo que hiciste?
- ¿A qué atribuyes el hecho de que una de las situaciones fuera satisfactoria y la otra insatisfactoria?

En una situación dada —por ejemplo, después de haber terminado una tarea—, las personas que tienen la autoestima alta PIENSAN —se dicen— mensajes centrados en aspectos positivos («¡Qué bien me ha salido







• ¿No me siento valorado o reconocido?, ¿me siento tratado injustamente?

Si quieres, puedes reservarte una situación y/o una persona de las que has elegido para ir reflexionando acerca de ella a medida que avancemos en el conocimiento de la asertividad. Puedes escribirnos y explicarnos cómo te ha ido en el afrontamiento de tu situación o de tu relación con esa persona.

La comunicación desde la autoestima

La comunicación es un pilar importante para nuestra autoestima. Por muy bien que nos sintamos con nosotros mismos, si no sabemos comunicarnos adecuadamente con los demás siempre tendremos la sensación de que algo nos falta.

Pero también hemos dicho que cuando una persona presenta alguna dificultad en su forma de comunicarse es porque quizá no se siente del todo bien consigo misma. ¿Cómo debería ser una buena comunicación?:

- auténtica, cada uno como realmente es, sin aparentar;
- sincera y honesta;
- afirmando los propios derechos;
- empática, metiéndonos en la piel del otro;
- de igual a igual.

Pero, ¿cómo suelen ser realmente nuestras interacciones?:

- defensivas;
- queriendo aparentar una imagen;
- desconfiadas;
- egocéntricas, excesivamente preocupadas por uno mismo;
- buscando la superioridad sobre el otro.

Esta actitud se hace evidente tanto en nuestros gestos, posturas y expresiones como en nuestra forma de hablar, pasando por lo que nos decimos a nosotros mismos en cada situación.







características que creemos «más presentables» que nuestro ser genuino y auténtico.

Comunicación sincera y honesta versus defensiva

¿Tenemos que decir siempre la verdad? ¿Decirle a la cara a las personas lo que opinamos de ellas, de nuestra relación con ellas o de sus actos?

Situándonos en el plano de lo personal, imaginémonos que nuestra pareja nos comunica cada fluctuación de su afecto hacia nosotros: «Hoy te quiero mucho», «Después de lo que me has dicho, ya no sé si te quiero», «Ayer te odié por un momento», «Estaba enfadada contigo y no quería saber nada de ti, pero cuando te vi, por un instante me pareciste el hombre más atractivo del mundo, aunque enseguida me acordé del enfado y volví a no querer saber nada de ti». Seguro que estas apreciaciones son ciertas, pero ¿no están de más? Lo único que conseguiremos si somos tan sinceros es que la otra persona se sienta insegura de nuestro amor, o piense que somos muy inconstantes.

Lo mismo ocurre en el mundo laboral. No es bueno estar diciendo siempre la verdad: si un jefe toma decisiones con las que disentimos, no es prudente estar recordándoselo, a menos que ello nos esté repercutiendo directamente. En una reunión en la que estamos presentando un producto, no es bueno decir todas las desventajas que tiene, por muy sinceros que seamos.

Las personas agresivas presumen a veces de ser «muy sinceras» y honestas y decir siempre lo que piensan. Incluso hacen gala de que nadie les podrá decir nunca que son falsos o mienten. Sin embargo, no tienen en cuenta la repercusión de su «sinceridad» en el otro. A veces, la cruda verdad, dicha además de forma directa y brusca, solo causa dolor u ofende, pero no arregla nada.

En el otro extremo se halla la persona que no dice nunca lo que piensa, que miente con tal de que nos sintamos halagados, que busca quedar bien por encima de todo o poder vendernos su producto o a sí mismo. Esta persona encarna la anti-sinceridad o mentira, y el tipo de comunicación que practica, si bien es muy frecuente, no resulta efectiva, porque termina







jerarquía y hay que respetarla. No podemos tratar a nuestro jefe igual que a nuestros compañeros, con la confianza que podamos tener con ellos, ni tampoco a nuestros subordinados les podremos contar nuestras inseguridades o temores. Si somos jefes, tenemos que cumplir con nuestro rol y proporcionar seguridad y firmeza y si somos subordinados, tenemos que proporcionar resolución y eficacia. Muchas veces, incluso tendremos que apelar a que nuestro jefe es el que manda, y acatar cosas con las que no estamos de acuerdo simplemente porque él lo ordena. Pero no por ello debemos contemplarle como a una PERSONA superior. Si nuestro subordinado no cumple bien las tareas, podemos llamarle la atención, pero nunca faltarle al respeto como PERSONA.

> Como personas, somos iguales y merecemos el mismo respeto. Como profesionales, podemos tener rangos superiores o inferiores y tener que acatar o dar órdenes, pero siempre desde el respeto a la persona.

¿Cómo es, entonces, la forma REALISTA de comunicarse de una persona con autoestima alta?:

• es empática: se esfuerza por comprender al otro desde su perspectiva, sin por ello cambiar la propia postura;
• es sincera: procura no mentir, no dar una imagen que no se corresponde con cómo es la persona realmente;
• se expresa en términos de igual a igual: va a negociar, a llegar a un acuerdo que satisfaga a ambos, en vez de ir a ganar o quedar por encima;
• es asertiva: defiende los propios derechos, a la vez que respeta los ajenos.

Cuando hablamos de respetar los derechos propios y ajenos, ¿de qué derechos estamos hablando? De aquellos que todo ser humano posee por el mero hecho de ser persona. Son unos derechos que todos buscamos ver cumplidos, porque apelan a un principio básico que necesitamos para sentirnos bien: la dignidad. Por lo tanto, aunque quizá nunca nos lo hayamos planteado conscientemente, todos buscamos ver cumplidos estos derechos y sufrimos cuando vemos que no son respetados. Estos







respetándose a sí misma y a la otra persona.

- Decir «No» y poner límites.

Las personas que presentan alguna dificultad en su forma de relacionarse tienen un déficit de asertividad, que puede deberse a que se dejan avasallar demasiado fácilmente (la llamada SUMISIÓN), o al revés, que pasan excesivamente por encima de los demás (AGRESIVIDAD). Y eso se manifiesta en la forma de comunicarse, en las palabras que utilizan y la conducta no verbal que acompaña a su mensaje. Veamos un ejemplo de persona sumisa, agresiva y asertiva. Veamos.

María, Ana y Sofía son tres administrativas que trabajan en la misma empresa. Un día en el que están especialmente atareadas, terminando unos temas relacionados con la declaración de Hacienda, entra su jefe con cara de agobio y les grita: «Pero ¿qué estáis haciendo? ¿Todavía con lo de Hacienda? ¿No os dais cuenta de que corre muchísima prisa el tema X? ¡Ahora mismo dejáis lo que estéis haciendo y os ponéis con ese tema! ¡Lo quiero hoy mismo!».

María empieza a sentirse pequeña y regañada, se encoge en el asiento y a duras penas contesta un: «Vale, ahora mismo me pongo...». Su conducta es claramente sumisa.

Ana alza la cara y la mirada, yergue la espalda y le dice al jefe: «A ver, ¿en qué quedamos: hacemos lo de Hacienda o el tema X? Si no se nos dicen las cosas claras no podemos ser adivinas». Su conducta, tanto por el contenido como por la forma de emitirla, es agresiva.

Sofía también alza la cara y la mirada, dirige al jefe una media sonrisa y le dice: «Bueno, no es posible hacer las dos cosas bien y para hoy. ¿Cuál priorizamos?». Su conducta es asertiva, porque se está respetando a sí misma. Deja las cosas claras y no cede, pero a la vez no está cuestionando ni faltando al respeto a su jefe. En lugar de sentirse «culpada», como María, u «ofendida» como Ana, Sofía simplemente expone y pregunta, manteniéndose así emocionalmente distanciada del problema.

Es importante tener en cuenta que nadie es totalmente asertivo ni totalmente no asertivo. A lo largo del día, nos movemos en una especie de







sincero contigo mismo. Ten en cuenta que todas las personas buscamos, en mayor o menor medida, ser apreciadas y valoradas por nuestro entorno.

Elige una situación reciente o una persona de las que escogiste para realizar el ejercicio anterior y que te causan algún tipo de malestar.

Reflexiona:

- ¿Qué necesidad quiero cubrir en mis relaciones?
- ¿Busco ser querido, valorado?
- ¿Puedo sacar un patrón común en mi relación con los demás?

Ahora vamos a hacer algunas puntualizaciones respecto al término «asertividad», ya que a lo largo de nuestra ya dilatada experiencia hemos podido comprobar que este se presta a muchas confusiones. Estos son algunos de los errores más frecuentes con los que nos hemos encontrado.

1. «Comprender es lo mismo que ceder.» Muchas personas confunden la comprensión y la empatía con la sumisión. Se meten tanto en la piel de la otra persona, entienden tanto su punto de vista… que finalmente terminan haciendo lo que el otro quiere, o diciendo lo que quiere oír. Puede que esa falsa empatía les lleve a dar la razón a la otra persona, creyéndose realmente «convencidos» por los argumentos del otro, o puede que, de tanto comprender, sientan compasión y pena y cedan. El caso es que con mucha frecuencia, al ceder en favor del otro utilizando estos argumentos, la persona se olvida de sí misma, de sus intereses y motivaciones y se supedita a los del otro. Esta confusión entre comprender y ceder se da en personas sumisas, que justifican así su miedo a afirmarse, pero también en personas agresivas, que temen que, si intentan empatizar con la otra persona, tendrán que ceder y hacer lo que esta quiera.

Nada más lejos de la realidad. «Empatía» significa ponerse en el lugar del otro, ver la situación desde su punto de vista, e incluso captar el sentimiento que puede tener la persona en ese momento, PERO SIN DEJAR DE SER YO. La asertividad implica comprender al otro A LA VEZ que me comprendo a mí mismo, respetar el punto de vista y el sentimiento del otro











3

Autoevaluación asertiva: ¿cómo soy yo?

En los dos capítulos anteriores expusimos los diferentes modelos y sus características. También vimos qué era la asertividad y su relación con la autoestima. También En este capítulo tú eres el protagonista. Para trabajar la asertividad, o la falta de ella, el primer paso indispensable que debes dar es saber cuál es tu modelo o perfil de funcionamiento más frecuente en situaciones de interacción social. Cómo sueles comportarte, qué piensas habitualmente, cómo te sientes cuando te relacionas con los demás. También es muy importante que analices a fondo tus conductas no verbales, por ejemplo: cómo es tu mirada cuando estás conversando con alguien, qué gestos haces, cómo colocas tu cuerpo, qué distancia marcas, qué volumen de voz empleas, cuál es tu tono. Todos estos parámetros influyen poderosamente en la manera que tenemos de comunicarnos, de tal forma que si son asertivos nos permitirán expresar correctamente lo que pensamos, sentimos y queremos. Pero si no lo son, es decir, si nuestra forma de comunicarnos es agresiva o sumisa, nuestras relaciones personales se verán abocadas al fracaso. Nos sentiremos insatisfechos, bien porque el otro no consiga entender lo que estamos expresando, o bien porque nosotros mismos no seamos capaces de transmitirlo. Una comunicación asertiva es la base para unas relaciones equilibradas y sanas.

También es importante para que puedas desarrollar tu asertividad









La expresión facial es uno de los componentes más importantes del lenguaje gestual y, por extensión, de la comunicación no verbal. Teniendo en cuenta que, cuando dos personas se encuentran frente a frente con el propósito de entablar una conversación, la mayor cantidad de mirada va dirigida a la zona de la cara, esta se convierte en un elemento indispensable a la hora de facilitar y/o dificultar la comunicación entre ellos.

La expresión facial cumple diferentes funciones en el marco de las interacciones sociales:

• Muestra el estado emocional de la persona, aun cuando esta quiera tratar de ocultarlo. Las personas sumisas, conscientes de esta función, intentan muchas veces ocultar su inseguridad o miedo bajo una máscara de inexpresividad que los psicólogos denominamos «cara de póquer». Esta máscara impide al interlocutor saber qué está pensando o sintiendo el otro, de tal forma que al final tenemos la sensación de estar «hablando con una pared».

En contextos laborales, en los cuales la expresión de los sentimientos no siempre resulta pertinente, es especialmente importante aprender a utilizar de forma apropiada la expresión facial. ¡Puede resultar bastante desacertado poner cara de incredulidad cuando el jefe nos dice que mañana llegará temprano al trabajo, o esbozar una amplia sonrisa mientras levantamos la ceja ostensiblemente cuando nuestro compañero se compromete a entregarnos el informe antes de media hora!

• Proporciona información continuada sobre si se está comprendiendo el mensaje, si se está de acuerdo o en contra, si nos está aburriendo o nos interesa en particular, etc. Las personas sumisas son especialmente sensibles a la expresión facial de su











del tiempo total de interacción, el segundo grupo solo lo hacía el 4 por ciento.

> Las personas asertivas mueven su cuerpo de una manera desinhibida y acorde con el mensaje que quieren transmitir. Su lenguaje gestual transmite franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad.

Las personas sumisas tienden a inhibir su lenguaje gestual en un intento de enmascarar sus sentimientos y emociones. La falta de espontaneidad de su discurso y la tendencia a la brevedad del mismo suele ir acompañada de la parquedad gestual.

Las personas agresivas utilizan el lenguaje gestual para enfatizar y en muchos casos imponer su discurso, tienden a la gesticulación excesiva, sobre todo si están enfadados o iracundos. Suele ser frecuente también el uso de gestos amenazantes, intimidatorios y despectivos.

Componentes paralingüísticos

El área paralingüística o vocal hace referencia a «cómo» se transmite un mensaje, frente al área propiamente lingüística o habla, en la que se estudia «lo que» se dice.

Los elementos paralingüísticos son los siguientes:

Volumen

Es un elemento clave en la conversación. Las personas asertivas modulan el volumen en función del mensaje que quieren transmitir y del contexto en el que se emite. Pueden utilizar un volumen más bajo cuando quieren transmitir un mensaje íntimo o personal a











> señales de atención y comprensión, dependiendo, claro está, del tema de conversación y de los propósitos de la misma.

3. Preguntas. Las preguntas son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que la otra persona está diciendo. Las preguntas permiten además alargar el tema de conversación hasta que las personas implicadas en el mismo lo deseen. No realizar preguntas comunica, a la persona que habla, una falta de interés por su exposición, lo cual a su vez tendrá como consecuencia directa que la conversación se interrumpa o termine antes de lo previsto.

> En una conversación asertiva el uso de preguntas será frecuente tanto por parte del emisor como por parte del receptor, y esto promoverá que la interacción verbal sea atractiva e interesante para ambos.

Te proponemos que evalúes cómo es tu comunicación verbal y no verbal. Para ello debes realizar este ejercicio en colaboración con otras dos personas. Estos pueden ser familiares, amigos o simplemente conocidos. No se necesita un gran nivel de confianza. Dos de las tres personas se situarán frente a frente y conversarán sobre un tema previamente pactado. La tercera no podrá intervenir, siendo su papel el de observadora, por lo que anotará toda la información que le parezca relevante acerca del tipo de lenguaje verbal y no verbal que están utilizando ambos interlocutores. Tras cinco minutos de conversación, se cambiarán los papeles y el observador pasará a ser conversador, mientras que uno de los conversadores se convertirá en observador. Al final todos los participantes han tenido que llevar a cabo los dos roles: observador y conversador.

Una vez concluido el ejercicio, los tres integrantes comentarán lo que han anotado respecto a la intervención de los otros. Con esa información se volverá a realizar otra vez la prueba, tratando de corregir los errores cometidos en la fase anterior.

Para facilitarte la realización de este ejercicio, te proponemos un







Cuál es mi perfil

A continuación te proponemos un ejercicio que te permitirá valorar hasta qué punto sabes diferenciar e identificar cada uno de los tres modelos o perfiles: el agresivo, el sumiso y el asertivo (véanse







Situación 6. Protagonista: Alfredo

Alfredo se va de vacaciones dentro de una semana. Tiene que dejar cerrados varios temas antes de marcharse y está un poco agobiado. Una compañera le aborda en el pasillo.

COMPAÑERA.— Hola Alfredo, me han dicho que te vas la semana que viene de vacaciones.

ALFREDO.— Sí, así es.

C.— Pues entonces necesito que me prepares ya el informe que te pedí.

A.— Te lo prepararé, pero antes tengo otras cosas más urgentes.

C.— ¡Ese informe también es muy urgente! ¡Lo necesito ya!

A.— La próxima vez deberías decírmelo con más antelación. Me lo pediste ayer.

C.— Es que yo también tengo cosas urgentes. No eres el único.

A.— Me alegra que me entiendas. Quizá pueda terminarlo dentro de un par de días.

C.— ¡Está bien, pero ni un día más!

A.— Bueno, eso es algo que no creo que puedas decidir tú. Te dejo que tengo mucho lío…

ALFREDO es ………………………………..

















y cuánto me influyen a la hora de actuar?

Después de seguir los pasos anteriores, tienes mucha información acerca de cuál es tu perfil de funcionamiento más habitual en situaciones de interacción social. Pero debes dar un cuarto y último paso.

Cuarto paso

Relee detenidamente, en el capítulo 1, las características de cada uno de los modelos y compáralas con las tuyas propias. Para facilitar esta comparativa, pensando en general en todas aquellas situaciones en las que te sientes inseguro, amenazado, descontrolado o en peligro, te sugerimos lo siguiente:

- Haz una lista de los pensamientos más frecuentes que aparecen en esas situaciones.
- Haz una lista de los comportamientos más frecuentes en esas

























































You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





















































You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

















































































































































































Índice